



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# TYÖHÖN LEIPÄÄNTYMINEN

Taloudellinen vaikutus ja motivoinnin keinot

Sonja Uotila

Opinnäytetyö  
Lokakuu 2016  
Liiketalous  
Proakatemia



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalous  
Proakatemia

UOTILA SONJA:

Työhön leipääntyminen  
Taloudellinen vaikutus ja motivoinnin keinot

Opinnäytetyö 35 sivua, joista liitteitä 1 sivu  
Lokakuu 2016

---

Opinnäytetyössä lähestytään työhön leipääntymisen vaikutuksia työssä jaksamiseen sekä työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Tarkoituksena oli tutkia erilaisia motivoinnin keinoja. Työssä tutkitaan myös sitä, millainen vaikutus näillä tekijöillä on yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen.

Työssä esitellään ensimmäisenä organisaation rakennetta korostaakseen sitä, millainen vaikutus eri osa-alueilla on toisiinsa ja kuinka systeemi on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Työssä esitellään erilaisia lähestymistapoja systeemin vahvistamiseksi. Taloudellisesta näkökulmasta yritykselle on kallista palkata uusia työntekijöitä ja siitä syystä on hyvä pitää nykyiset työntekijät tyytyväisinä.

Opinnäytetyössä esitellään suomalainen suuryrityksen toimiala-yksikkö, jolle tehtiin työhön jurpiintumiskysely elokuussa 2016. Kyselyssä oli neljä avointa kysymystä koskien työhön leipääntymistä sekä motivoinnin keinoja. Kyselyyn vastasi 136:sta työntekijästä noin puolet.

Kyselyn tarkoitus oli saada työntekijöiltä aitoja ja rehellisiä vastauksia ja tästä syystä työntekijöille annettiin vapaat kädet vastausten suhteen. Oli tärkeää, ettei käytetty esimerkiksi valmista arvosteluasteikkoa vastausten antamiseen vaan kyselyssä vastattiin avoimiin kysymyksiin. Avointen kysymysten avulla haettiin rehellisiä vastauksia.

Tulevaisuuden kannalta pohdittavaa onkin se, että miten työpaikoilla asioita lähestytään. On olemassa erilaisia tapoja ja kyselyitä mitata työntekijöiden tyytyväisyyttä. Tästä syystä on tärkeää panostaa ja kunnolla miettiä mitä keinoja siihen käyttää. Avoimet kysymykset antavat enemmän tilaa kertoa siitä, missä oikeasti on kehitettävää. Avoimuuden ja puhumisen lisäksi tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä, jotta yhdessä pystytään luomaan parempaa työkuulttuuria.

---

Asiasanat: työhön leipääntyminen, taloudellinen vaikutus, motivoinnin keinot

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Proakatemia

UOTILA SONJA:  
Bad Work Motivation  
Motivational Factors and the Financial Performance

Bachelor's thesis 35 pages, appendices 1 page  
October 2016

---

The topic of this thesis was work frustration and its effects on the management of work-related stress and the employees' commitment. The purpose of this thesis was to study the different means to motivate. The thesis also discussed what kind of impact these factors have on the company's financial performance.

Firstly, this thesis describes the organizational structure to highlight how different sectors affect each other and how the system is only as strong as its weakest link. The thesis also introduces different ways to reinforce the system. From the financial point of view, it is expensive for a company to hire new employees and therefore it is important to keep the current employees satisfied.

This thesis introduces a branch unit of a large-scale Finnish enterprise where a work frustration survey was conducted in August 2016. The survey had four open questions related to work frustration and the means to motivate the employees. About half of the 136 employees replied to the survey. The purpose of this survey was to gather authentic and honest feedback from the employees, and that is why they were given free rein to answer. It was important that no grading scale was used in gathering the data but all the questions in the survey were open questions. The purpose of the open questions was to gather honest response.

For the future, it is important to ponder what kind of approach is used in the workplace. There are many different ways and surveys to measure the employees' satisfaction. For this reason, it is important to use time to really think what the best means to employ are. Open questions give more room to convey where the real need for improvement is. In addition to openness and discussion tangible measures are needed to jointly create a better work culture.

---

Key words: work flow, financial effect, motivation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	YRITYS ON ORGANISAATIO.....	6
2.1	Organisaation hyvinvointi.....	7
2.2	Hyvinvoinnin vaikutus yrityksen tulokseen .....	8
2.3	Työnteon merkitys yksilölle .....	12
3	TYÖYMPÄRISTÖ JA TYÖKULTTUURI .....	13
3.1	Johto ja esimiehet.....	14
3.2	Tiimityöskentely .....	15
3.3	Työntekijän vastuu ja itsensä motivointi .....	17
4	CASE X.....	19
4.1	Mikä aiheuttaa työhön leipääntymistä? .....	20
4.2	Mikä on yksilölle tärkeää työssä ja elämässä?.....	21
4.3	Millaisia motivointikeinoja työntekijöillä on?.....	23
4.4	Kolme toivetta koskien työtä? .....	25
5	KEINOJA TYÖSSÄ VIIHTYMISEEN .....	28
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	30
	LÄHTEET.....	32
	LIITTEET .....	35
	Liite 1. Työhön jurpiintumiskysely .....	35

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia työhön leipääntymisen taloudellisia vaikutuksia sekä tutkia keinoja työssä viihtyvyyden lisäämiseksi. Työn alussa käsitellään organisaatiota ja sen merkitystä yrityskulttuurissa. Yritysten tarkoitus Suomessa on tuottaa voiton lisäksi palveluita asiakkaille sekä ennen kaikkea lisätä työllisyyttä Suomessa. Opinnäytetyössä tutkitaan miten työssä viihtyvät työntekijät palvelevat asiakkaita ja kuinka tämä näkyy yrityksen tuloksessa. Uuden työntekijän palkkaaminen on kallis prosessi ja siksi on mielenkiintoista, miten nykyiset työntekijät pidetään motivoituneena ja sitoutuneena yritykseen. Jokainen ihminen on yksilö ja siksi on hyvä perehtyä erilaisiin motivoinnin keinoihin ja asioihin, jotka motivoivat erilaisia yksilöitä.

Työssä käydään läpi millaiset asiat vaikuttavat työpaikalla työssä jaksamiseen sekä millaisia konkreettisia korjauksia voidaan tehdä parantaakseen työntekijöiden sitoutuneisuutta. Työssä käsitellään myös tiimityöskentelyn ja työssä käynnin merkitystä sekä yksilön asenteen vaikutusta.

Työssä esitellään Case X, joka on suomalaisen suuryrityksen alaosa. Case X:lle julkaistiin elokuussa 2016 työjurpiintumiskysely. Kyselyssä selvitettiin työntekijöiden työhön leipääntymisen syitä sekä asioita, joilla he motivoivat itseään. Tutkimuskyselyssä perehdyttiin myös työntekijöille tärkeisiin asioihin elämässä. Kyselyn lopuksi työntekijöitä pyydettiin kertomaan kolme toivetta koskien omaa työtään. Näillä kysymyksillä kartoitettiin nykyistä tilannetta sekä kysyttiin työntekijöiltä itseltään, mitä voisi muuttaa. Ideat ovat siis tulleet suoraan työntekijöiltä eikä johdolta.

Uutisissa käsitellään toistuvasti työssä jaksamisen taloudellisia vaikutuksia, YT-neuvotteluita, sekä työssä jaksamisen vaikutusta yhteiskuntaan. Onko työssä jaksaminen yrityksen, johdon ja esimiesten vastuulla? Onko keinoja, joilla työntekijä voi itse vaikuttaa työssä viihtymiseen ja työssä jaksamiseen? Tässä työssä käsitellään aihetta, joka herättää vahvoja tunteita ja on läsnä jokapäiväistä elämäämme.

”Ole se muutos, jonka toivot maailmassa näkevän.”

- Mahatma Gandhi

## 2 YRITYS ON ORGANISAATIO

Organisaatiossa on tyypillisesti hierarkkinen järjestys, mikä tarkoittaa sitä, että sen rakenne koostuu erilaisista vastuualueista. Organisaation rakenne määrittää miten roolit, vastuu ja valta on jaettu. Organisaation rakenne yleensä riippuu siitä, millaiset ovat sen tavoitteet ja strategia. Keskitetyssä rakenteessa johto yleensä vastaa päätöksenteosta kun hajautetussa rakenteessa päätöksenteko hajautuu eri osastojen välille ja nämä voivat vastata autonomisesti joistakin päätöksistä. (Business Dictionary. n.d.) Peter Druckerin mukaan tehokas organisaatio on sellainen, joka keskittyy tehtäväänsä ja siitä syystä on tärkeää, että tehtävä on selkeästi ymmärrettävä, jotta jokainen osasto ymmärtää organisaation mission. Mikäli organisaatio keskittää huomionsa ja energiansa monelle eri osa-alueelle, se heikentää organisaation kykyä tehdä tulosta. Organisaatio on keino saavuttaa jotain ja erikoistumalla se lisää omaa suorituskyykyään.

(Karlöf & Helin Lövingsson. 2006. 11.)



KUVA 1. Esimerkki organisaation keskitetystä rakenteesta.

Lähde: Dion. 2014

Yritysten tarkoitus voiton tuottamisen lisäksi on tuottaa arvoa asiakkaille. Sillä ilman asiakkaita, ei ole yritystoimintaa. Asiakkaiden tyytyväisyys tuottaa positiivista kassavirtaa. Yrityksen suorituskyyky paranee, mitä paremmin se vastaa asiakkaiden odotuksia ja kuinka suurta arvoa se tuottaa asiakkailleen palveluillaan tai tuotteillaan. (Markkinoinnin käsikirja yrittäjille. 2013.) Suurimmalta osin myös tuotteiden myynti on palvelua tai

ostoprosessi sisältää palvelun eri vaiheita. Palvelu on pääosin toimintaa ja palveluyritys tarjoaa asiakkaalle hänen tarpeidensa täyttämistä esimerkiksi jos asiakkaalla on nälkä voi yritys tarjota hänelle ruokaa. Palvelutapahtumassa asiakas on myös aktiivisessa roolissa tapahtuman suorittamisessa. Palvelutilanteissa olisi hyvä muistaa, että palvelukokemus on aina henkilökohtainen. (Eräsalo. 2011. 12.)

Palvelu on vuorovaikutusta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Sen ei tarvitse tapahtua aina kasvokkain vaan se voi tapahtua myös joko esimerkiksi puhelimitse tai netissä. Asiakaspalvelu vaikuttaa lähes suoraan asiakkaan mielikuvaan yrityksestä ja siitä syystä se on erittäin tärkeää miten palvelu tilanne hoidetaan. Yrityksen kannattavuuden takia on hyvä, jos asiakaspalveluun suhtaudutaan myös myyntinä, jotta rahavirtaa olisi jatkuvasti, tulee myös myyntiä tapahtua jatkuvasti. Hyvä asiakaskokemus on elämys, joka tarkoittaa sitä, että asiakkaan odotukset ylitetään. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakkaalle tarjotaan enemmän kuin mitä hän pyysi. Yrityksen näkökulmasta tätä voidaan kutsua lisämyynniksi. Yritykselle tämä kaikki tarkoittaa sitä, että asiakaspalvelu on myös myyntiä ja myynnin tulisi olla myös asiakaspalvelua. Ilman asiakkaita ei ole liiketoimintaa ja siksi asiakaspalvelu on merkittävä osa yrityksen menestystä.

(Eräsalo. 2011. 14–15.)

## **2.1 Organisaation hyvinvointi**

Organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tästä syystä on hyvä tiedostaa, miten negatiivisuus ja negatiiviset asiat leviävät. Helsingin Sanomien artikkelissa Marja-Liisa Manka Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulusta kertoo kuinka negatiiviset tunteet leviävät helpommin kuin positiiviset. Kaikki valittaminen ei kuitenkaan ole turhaa. Työpaikoilla esiintyy ongelmia, joista kannattaa puhua, jotta asioita voidaan parantaa. Rungas valittaminen vaikuttaa työntekijän jaksamiseen ja sitä kautta myös työn tuottavuuteen. Samassa artikkelissa Päivi Husman, Työterveyslaitokselta kertoo, että jokaisella työntekijällä on vastuu työyhteisöstään. Jokainen on vastuussa itse siitä, millaisen tunnelman tuo työpaikalle ja kuuluuko valittajakerhoon. (Laitinen. 2014.)

Työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, se ei ole yksiselitteistä ja jaksamiseen voivat vaikuttaa asiat myös työn ulkopuolelta. Hyvänä mittarina toimii se, millainen tunne on töihin lähtemisen yhteydessä. Työhyvinvoinnin mittaamiseen on

nykypäivänä erilaisia keinoja ja palveluita, joita esimiehet voivat käyttää mitatakseen oman työyksikkönsä hyvinvointia. Ei jää epäselväksi, että korrelaatio on kiistaton, sillä tyytyväiset työntekijät palvelevat mielellään myös asiakkaita sekä tuottavat helpommin innovatiivisia ratkaisuja työhönsä liittyen. Tämä tietenkin näkyy myös suoraan siinä, mitä viivan alle jää. Tästä syystä johdon ja esimiesten tulisi olla hyvin kiinnostuneita siitä, kuinka oman yrityksen työntekijät jaksavat. (Heikkilä. 2009. 43.)

Yksi työssä viihtyvyyteen vaikuttava tekijä on esimiehet ja usein pohditaan miten huonot johtamistaidot vaikuttavat myös henkilöstön työssäjaksamiseen ja sitoutuneisuuteen. Siksi ei pidäkään unohtaa myös esimiesten työssäjaksamista, joka on vähintäänkin yhtä tärkeä kuin työntekijöiden jaksaminen. (Tampereen yliopisto – Työelämän tutkimuskeskus.) Usein esimiehet ovat ylityöllistettyjä. Heidän pitäisi johtaa ihmisiä ja samalla hoitaa omia tehtäviään. Kun töitä kasaantuu liikaa, on fokus työssä, ei ihmisissä. Esimiehellä voi olla johdettavanaan tiimi, jossa on useita ihmisiä, jotka tarvitsevat johtamista menestyäkseen. (Robbins. 2013.)

## **2.2 Hyvinvoinnin vaikutus yrityksen tulokseen**

Draivi on tunnetila, jota ohjaa yksilön sisäinen motivaatio. Draivin tunteessa työntekijä kokee saavansa työstä enemmän irti verrattuna energiaan, jonka on työn tekemiseen kuluttanut. Ihanteellinen tilanne organisaation kannalta on sellainen, jossa työntekijät kokevat draivin tunteen ja haluavat omatoimisesti nähdä vaivaa, että päivittävät jatkuvasti omaa osaamistaan. Keino tämän saavuttamiseksi on oppia ymmärtämään ja johtamaan sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko. 2015. 11.)

Useiden tutkimusten mukaan, työntekijän sisäinen motivaatio, vaikuttaa myös yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Eräässä pikaruokaketjussa tehtiin tutkimus siitä, miten työntekijöiden kokema draivi vaikuttaa yrityksen myyntiin. Tutkimuksessa huomattiin, että draivin tunne lisäsi päivän myyntiä jopa 8 %. Euromääräisesti työntekijät ansaitsivat normaalisti vain 26 euroa päivässä, mutta draivin myötä euromääräinen summa nousi 50 euroa. Jari Hakanen on suomessa tutkinut ilmiötä hammaslääkäreillä. Hän vertasi tutkimuksessaan työhönsä leipääntyneitä hammaslääkäreitä sekä hammaslääkäreitä, jotka kokivat imua eli draivia työssään. Molemmat ryhmät tekivät tuntimääräisesti saman verran töitä. Työn imua kokeneet hammaslääkärit tekivät vaativampia operaatioita



ja ansaitsivat noin 800 euroa enemmän kuukaudessa. Tämä tarkoittaa vuositasolla 10 000 euron palkkaeroa. (Martela & Jarenko. 2015. 38–39.)

Draivissa syntyy yrityksen tulokselle ja työntekijän viihtyvyydelle myönteinen kierre. Kun tulos paranee draivi kasvaa ja kun draivi kasvaa tulos paranee. Kuitenkin niin, että draivin vaikutus tulokseen on huomattavasti suurempi kuin toisinpäin. Työntekijät, jotka kokevat draivin tunteen, panostavat enemmän energiaa työn tekemiseen. Innostuneena työntekijä haluaa saada enemmän aikaan, eikä koe leipääntymistä, joka vaikuttaa tehdyn työn määrään. (Martela & Jarenko. 2015. 41–42.)

Työntekijän tunteella on iso vaikutus asiakaspalvelutilanteeseen. Asiakkaan kokemus asiakaspalvelutilanteen tunnelmasta vaikuttaa asiakassuhteen laatuun. Asiakassuhde vaikuttaa luonnollisesti siihen, ostaako asiakas yrityksen tuotteita tai palveluita uudelleen. Tutkijat Reichheld ja Sasser ovat tutkineet lukuisia tapauksia siitä miten asiakasuskollisuus vaikuttaa tuottavuuteen enemmän kuin markkinajohtajuus. Tutkimukset osoittivat, että kasvattamalla asiakasuskollisuutta viidellä prosentilla yrityksen oli mahdollista kasvattaa tulostaan 25–80 prosenttia. (Martela & Jarenko. 2015. 45–46.)

Myynnin kannattavuuden lisäksi vaikutus näkyy myös rekrytointikustannuksissa. Nykyisten työntekijöiden viihtyvyyteen kannattaa panostaa, sillä uuden työntekijän rekrytointi on yritykselle kallis prosessi. Uuden työntekijän palkkaamisen jälkeen kestää oman aikansa ennen kuin työntekijän tulos vastaa lähteneen työntekijän tulosta. On arvioitu, että uuden työntekijän kustannukset vastaavat lähteneen työntekijän vuosipalkkaa. Kuvitellaan, että neljännesosa yrityksen työntekijöistä vaihtuu vuosittain ja keskimääräinen palkka olisi 35 000 euroa vuodessa, tämä tarkoittaisi tuhannen ihmisen yrityksessä noin 4-10 miljoonan euron kustannusta. (Martela & Jarenko. 2015. 47.)

Draivin lisäksi työntekijä voi kokea työssään työflowta, joka on sarja toimintoja, joita tarvitaan tietyn tehtävän suorittamiseksi. Ensimmäistä toimintoa lukuun ottamatta, jokaista toimintoa ennen on toiminto, joka pitää suorittaa ennen seuraavaa toimintoa. Työflow helpottaa työn hoitamista nopeasti ja tehokkaasti kun työntekijällä on tiedossa aina seuraava vaihe. Mikäli flowsysteemissä on niin kutsuttu looppi, eli häiriö systeemissä, flow katoaa ja työn tekeminen ei ole enää tehokasta. Flow toimii parhaiten silloin kun työssä ei satu odottamattomia yllätyksiä. (PNMSoft. 2016.)

Paras flow-tila on silloin kun keho tai mieli vapaaehtoisesti vie itsensä äärimmilleen saavuttaakseen, jotain mikä on normaalia työläämpää tai arvokkaampaa. Psykologi Csikszentmihályi havaitsi tutkiessaan flow-tilaa, joka johtaa optimaaliseen tai huippu-suoritukseen, että yksilö unohtaa itsensä, ajankulun sekä ongelmansa. Csikszentmihályin mukaan flow-tilaa voi edistää kahdeksalla tapaa:

1. Kun yksilöllä on selvä päämäärä, hän tietää mitä pitää tehdä ja mitä haluaa. Nämä ajatukset ovat flow-tilassa kirkkaana ja mieli on vapautunut.
2. Palaute omasta työstä, joko itse havaitsemalla tai saamalla ulkoinen palaute, jos se ei häiritse flow-tilaa.
3. Suoritettava tehtävä vastaa yksilön taitotasoa. Se ei saa olla liian helppo mutta ei myöskään liian vaativa, josta yksilö ei voi suoriutua. Flow-tilassa yksilö kokee oppivansa uutta ja kehittävänsä itseään.
4. Keskittyminen vain yhteen asiaan. Flow-tilaa häiritsee jos huomio kiinnittyy muualle.
5. Toiminta juuri kyseisessä hetkessä. On varottava ettei ajatukset lähde karkaamaan asioihin, joihin ei voi vaikuttaa.
6. Tunne siitä, että hallitsee tilanteen, omaa toimintaansa sekä ympäristöänsä.
7. Flow-tilassa yksilö samaistuu tekemiseen irtautumalla ja unohtamalla itsensä sekä omat henkiset ja fyysiset murheet itsestä unohtuvat.
8. Ajantunne hämärtyy ja yksilö voi kokea sen nopeutuvan, hidastuvan tai pysähtyvän. Yksilöstä saattaa tuntua, ettei ulkoista kellonaikaa ole olemassa.

Flow-tila harvoin syntyy itsestään, se on mielentila, jonka yksilö sallii syntyä. Flow-tilaan pääsemistä voi harjoittaa, kuten keskittymällä nykyhetkeen ja poistamalla tietoisien mielen esteitä. (Kohlrieser. 2014. 259–260.)

Self-determination theory eli itsestäänohjautuvuusteoria on teoria motivaatiosta. Teoria perustuu ihmisen luonnolliseen tai luontaiseen taipumukseen käyttäytyä tehokkaasti. Teorian on alun perin kehittäneet Edward L. Deci and Richard M. Ryan ja se on matkan aikana hioutunut kansainvälisessä yhteistyössä muiden tutkijoiden kanssa. (Self-determination theory Organization. 2016.)

On laajasti tutkittu rahan vaikutusta ihmisten motivointiin. Mikäli työssä tarvitaan vain mekaanisia taitoja, oli raha hyvä motivaattori ja ihmiset toimivat tehokkaasti. Mutta heti kun työn suorittamiseen tarvittiin hiemankin luovampaa ajattelun tarvetta, oli vaikutus

päinvastainen. Ihmiset alkoivat suoriutua vaaditusta tehtävästä huonommin. Tutkijat ihmettelivät mistä tämä ilmiö johtui.

Tutkijat huomasivat, että parhaimman työhön sitoutumisen saa siten, että

- a) maksaa työntekijöille sen verran tarpeeksi, että ajatukset eivät pyöri rahan ympärillä ja
- b) ottaa huomioon kolme tekijää joiden tutkijat huomasivat vaikuttavan suorituskyykyyn. Kolme asiaa, joiden tutkijat havaitsivat vaikuttavan sisäiseen motivaation, ovat autonomy eli autonomia, mastery eli tutkinto/itsensä kehittäminen ja purpose eli tarkoitus.

Automia, eli halu olla itseohjautuva. Monesti yrityksissä esimies kertoo mitä ja miten työ pitää tehdä. Jos halutaan sitoutuneisuutta, tulisi antaa työntekijän itse päättää miten hän haluaa työnsä tehdä. Tästä esimerkkinä on Australialainen software yhtiö, Atlassian, joka antoi työntekijöilleen 24 tuntia aikaa työskennellä omien projektiansa parissa ilman mitään sääntöjä. Lukuun ottamatta yhtä, joka oli ainoa toive johdolta. Toive oli, että software kehittelijät näyttäisivät työnsä tuloksen johdolle kun 24 tuntia oli ohitse. Tulokset olivat ällistyttäviä. 24 tunnissa oli korjattu vanhoja ohjelmia paremmiksi ja tuotettu uusia ideoita. (Positive Psychology Program. 2014.)

Toinen vaikuttava tekijä on mastery, eli itsensä kehittäminen, jolla tarkoitetaan esimerkiksi kitaransoittoa, joka vapaa-ajalla ei tuo henkilölle tuloja, tai kuuluisuutta mutta silti yksilö jatkaa sen opettelua. Miksi? Koska se on hauskaa ja kehittyessään siinä se tuottaa mielihyvää. Motivaattorina ei toimi raha vaan tarve luoda, oppia ja kehittyä. Kolmas vaikuttava tekijä on tarkoituksen tunteminen. Tarkoituksen tuntemisessa työntekijöitä ei motivoi raha. Jos työnantaja käyttää motivaattorina rahaa, ei työntekijöitä kiinnosta työn ydin eikä asiakkaiden palvelu. He tekevät työnsä vain rahan takia. Asiakaspalvelun parantamiseksi ovat yritykset heränneet siihen, että työntekijöiden tulisi tuntea tarkoitusta työssään, jotta asiakaspalvelukin pelaisi paremmin. Kun työnantaja tai esimies keskittyy siihen, mikä motivoi työntekijöitään ja selvittää nämä syyt, on helpompi antaa yksilölle tehtäviä, jossa hän pääsee kokemaan tarkoituksen tunnetta. Ottaen huomioon, että eri yksilöillä voi olla eri syyt tarkoituksen tuntemiseen. (Psychology Program. 2014.)

### 2.3 Työnteon merkitys yksilölle

Ihminen on laumaeläin ja työssäkäynti on iso osa arjen sosiaalista kanssakäymistä. Ihmisellä on tarve olla osa tiimiä tai osa yhteisöä. Työnteolla on mahdollisuus vaikuttaa ympäröivään elämään, yhteiskuntaan tai ihmisiin ja olla osana muutosta ja kehitystä. Nämä antavat ihmiselle päivittäisen merkityksen tunteen elämässä. (Peter. 2015.) Ihmiset, jotka tuntevat arvonsa ja tekevät työtä, joka vastaa omaa arvomaailmaa, kokevat muita todennäköisemmin tarkoitusta työssään ja ovat sitoutuneempia työhönsä. He myös todennäköisesti osaavat asettaa itselleen myös mielekkäitä tavoitteita ja tuntevat tyydytystä tavoittellessaan niitä. Usein taloudellinen tyydytys ei riitä motivoimaan työssä, jos arvot eivät kohtaa. (Reference. 2016.)

Ihmiset työskentelevät saadakseen rahaa mutta sen takana on syvällisempi tarkoitus. Barry Schwartz kertoo TED talkissaan *The Way We Think about Work Is Broken*, siitä kuinka paljon on ihmisiä, jotka työskentelevät monotonisessa, tarkoituksettomassa ja sieluttomassa työssä. Syy, miksi teemme työtä on se, että työ antaa meille taloudellista itsenäisyyttä sekä tunnetta kontrollista omasta elämästään. Työympäristön vaikutus ihmisen käyttäytymiseen on suuri, sillä työnkuva muokkaa käyttäytymistämme. Hän kertoo videolla kuinka taloustieteilijä Adam Smith on sanonut, että liukuhihnatyö tekee ihmisestä yhtä tyhmän kuin työnkuva. Jos työ on yksitoikkoista, se tekee ihmisestä yksitoikkoisen. Siksi olisikin tärkeää, että yrityksen johto kysyy itseltään, millaisia ihmisiä se haluaa luoda. (Schwartz. 2015.)

### 3 TYÖYMPÄRISTÖ JA TYÖKULTTUURI

Kulttuuri on sitä, miten asiat on totuttu hoitamaan. Se on tavallaan kuin yhteiset pelisäännöt. Kulttuuri kertoo miten asiat töissä hoidetaan ja millaisella asenteella. (Harvard Business Review. 2015.) Kulttuuri voi olla tietoisesti rakennettua tai itsestään syntynyttä. Kulttuurin rakentaminen on usein organisaation johdon harteilla. Jos työntekijät eivät ole sitoutuneita, eivät esimiesten ja johdon toimintatapamallit ja – ajatukset riitä luomaan työpaikan kulttuuria. Kulttuuria on hankala muokata tietynlaiseksi jos koko organisaatio ei ole sitoutunut kulttuurin luomiseen. Sillä kulttuuri on jokaisen osallistumista ja jokaisen toimintaa.

Menestyvän työkulttuurin luomisessa esimerkkinä voidaan käyttää Googlea, jonka toimisto sijaitsee Piilaaksossa San Franciscossa. Google on kasvanut kahden työntekijän yrityksestä vajaassa kahdessakymmenessä vuodessa 32 000 työntekijän yritykseksi. BBC:n videossa, jossa haastatellaan Googlen työntekijöitä, työntekijät kertovat mitkä asiat vaikuttavat työntekoon. Ensimmäinen asia, joka videossa nousee esiin, on onnellisuus. Googlella etsitään jatkuvasti keinoja tehdä Googlereista, kuten videolla työntekijöitä kuvaillaan, onnellisempia. Google on palkannut ihmisasiantuntijoita, tutkimaan työntekijöiden persoonallisuuksia ja sitä, mitkä asiat tekevät heistä onnellisia. Heidän mukaansa, kun ihminen on onnellinen, hän on sitoutuneempi ja paljon tuottavampi. Googlella panostetaan paljon työntekijöiden onnellisuuteen ja asioihin, jotka tekevät heistä tuottavampia. Muutama keino tähän ovat esimerkiksi ilmainen ja terveellinen lounas sekä työtilat, jotka muistuttavat enemmän leikkitiloja kuin toimistoja. Googlella halutaan luoda työympäristö, jossa syntyy tunne: ”miksi ikinä haluaisin lähteä”. (BBC News. 2012.)

Tohtori Craig Knight Identity Realization Ltd:n johtaja kertoo työympäristön vaikutuksesta työntekijöiden tuottavuuteen. On tutkittu että, mikäli työntekijä tuntee olevansa kuin kotonaan työnsuoritus paranee. Usein kuitenkin on niin, että työtilojen omistajat päättävät miltä työtila näyttää. Tuottavuutta voi lisätä antamalla työntekijöiden vaikuttaa siihen, miltä työpaikalla näyttää. (Knight. 2014.)

### 3.1 Johto ja esimiehet

Pomon tehtävä on johtaa henkilökuntaa kohti tavoitteita yrityksen strategian mukaisesti. Strategia on suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimerkiksi jos tiimin tarkoitus ja tavoite on valloittaa vuori X, tarvitaan sen tueksi suunnitelma siitä, miten, kenen toimesta ja millaisilla resursseilla. Tavoitteeseen pääsemistä helpottaa huomattavasti se jos strategia on selkeä ja ymmärrettävä ja jokainen tietää oman toimenkuvansa strategiassa. (Ahlroth & Havunen. 2015. 22.) Tavoitteisiin pääsemiseksi on tärkeää tunnistaa heikot lenkit. Ongelmat työhyvinvoinnissa aiheuttavat isoja kustannuksia yritykselle sekä vaikeuttavat tavoitteisiin pääsemistä. Tuottavuuden tehostamisella tarkoitetaan sitä, että halutaan saada aikaan enemmän vähemmällä. Eli vähemmän henkilökuntaa, enemmän töitä. (Ahlroth & Havunen. 2015. 29.)

Simon Sinekin teoriassa, miksi johtajat syövät viimeisenä (why leaders eat last) puhutaan turvallisuudesta. Hän käyttää esimerkkinä armeijaa. Armeijassa, jos henkilö uhrautuu tiimin puolesta, hänelle annetaan mitali. Työelämässä henkilö saa mitalin eli bonuksen kun on valmis uhraamaan muita oman menestyksensä tieltä. Sinekin mukaan yrityksen tuottavuuteen vaikuttaa yrityksessä vallitseva turvallisuuden tunne, josta johto ja esimiehet ovat vastuussa. Ihmisten tarve tuntea turvallisuutta tulee esi-isiltämme kun he elivät luolissa ja huomasivat, että vaara uhkaa joka kulman takana ja yksin ei pärjännyt. Todennäköisyys selvitä hengissä lisääntyi kun ihmiset toimivat ryhmänä ja vahvimpien yksilöiden odotettiin suojelevan heikompia yksilöitä. Nykyaikana vihollisia voivat olla esimerkiksi kilpailijoiden paremmat tuotteet tai kehittyvä teknologia, joka syö työpaikkoja. Ainoa asia, johon voi vaikuttaa on se, millainen kulttuuri ja turvallisuudentunne organisaation sisällä on. Esimiehet ja johto ovat vahvoja yksilöitä, joiden odotetaan suojelevan heikompia yksilöitä eli työntekijöitä, jotta nämä voivat toimia parhaansa mukaan yhteisön hyväksi. (Sinek. 2014.)

Turvallisuuden tunteen lisäksi tavoitteen kirkastaminen työntekijöille ja innostuneisuuden levittäminen ovat tärkeimpiä tehtäviä esimiehelle ja johdolle. Ihmisiä ei motivoida vain sanoilla, tarvitaan mukaan myös tunnetta. Steve Jobsin iPodin missio oli ”10 000 biisiä taskussasi”. Jobs oli tunnettu vahvoista metaforistaan, joilla innostaa ihmisiä. Sen sijaan, että hän olisi sanonut, että meidän täytyy voittaa kilpailijamme tai joudumme antamaan potkuja, hän puhui sodan voittamisesta ja selviytymisestä. Teema, joka on ihmisille tuttu vuosisatojen ajan. Vihollista, IBM:ää hän kutsui Big Blueksi, joka silloin

oli markkinajohtaja alalla. Jobs teki kilpailijasta vihollisen, joka piti kukistaa työntekijöiden sisulla. Tällä tavalla hän loi yhteisen mission, johon työntekijöiden oli helppo sitoutua. Vaikka Jobsin toimintapa on monella tapaa kyseenalainen, hän sai sillä työntekijät taistelemaan omasta selviytymisestään ja työskentelemään hänen puolestaan Big Blueta vastaan. Sen lisäksi Jobsin puhetyyli työntekijöilleen oli usein erittäin tunnelautunut. Hyvä esimies ja johto, osaa levittää mission ja tavoitteen halun myös tunnetasolla, sillä työhön sitoutuneisuus on tunne. Steve Jobsin työntekijät tunsivat hänen puheestaan kuinka sitoutunut hän oli missioonsa muuttaa maailmaa ja työntekijät halusivat olla mukana tässä missiossa. (Charisma on command. 2016.)

### 3.2 Tiimityöskentely

Tiimillä usein tarkoitetaan työyhteisöä, joka on sitoutunut toimimaan yhdessä tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Tiimissä ymmärretään yhteistyön merkitys ja yksilöt ottavat vastuun koko tiimin onnistumisesta. Perinteisen yksilösuorituksen sijaan keskitytään koko tiimin suoritukseen. Yksi edellytys huipputiimiin on tiimiäly ja sen hyödyntäminen. Tiimiäly tarkoittaa käytännössä sitä, että tiimin älykkyys on suurempi kuin yksilön. Tiimiälyyn vaikuttaa vahvasti sosiaalinen herkkyyks eli sitä, millainen herkkyyks tiimin jäsenillä on havainnoida toisten ihmisten tunteita ja sanattomia viestejä. Tiimityö ei tarkoita sitä, että kaikki tiimityöt pitäisi tehdä tiiminä yhdessä. Tiimityöskentely perustuu paljon tiimin jäsenten itsenäiseen työskentelyyn sekä keskinäiseen kommunikaatioon ja kunnioitukseen. Mikäli tiimin vahvat ja itsenäiset ekstrovertit hallitsevat tiimiä, eikä tiimin niin kutsuttuja hiljaisia osallistujia kannusteta tuomaan omaa panostaan tiimiin, jää usein käyttämättä sekä tiimiäly, että koko tiimityöskentelyn potentiaali. (Salminen. 2013. 19. 25–26.)

Huipputiimin peruspilarit:

1. Yhteinen päämäärä

Tämä on ensimmäinen ja tärkeä perusta hyvälle tiimille. Tätä kohtaa avittaa myös se, jos yrityksen resurssit on kohdennettu päämäärän tavoitteluun.

2. Luottamus

Tiimin jäsenten välillä vallitsee luottamus toisiinsa sekä tiimiin.

3. Sitouttaminen ja yhteinen vastuu tiimistä

Huipputiimissä jokainen tiiminjäsen on tietoisesti vastuussa tiimin onnistumisesta. Tiimin jäsenet ovat tietoisia yhteisistä pelisäännöistä ja arvoista.

#### 4. Positiivinen ja kannustava yhteishenki

Tiimin jäsenten erityisosaamiset on hyödynnetty tiimissä. Luottamus ja avoimuus ovat tämän kohdan peruspilareita. Kulttuuri on avoin ja läpinäkyvä ja tiiminjäsenet ovat kiinnostuneita toiminnan kehittämisestä.

#### 5. Palaute

Tiimin jäsenet antavat ja vastaanottavat rehellistä ja reilua palautetta työskentelystä.

#### 6. Tiimin jäsenten välinen tasa-arvo

Huipputiimissä tunnistetaan kenen osaamista ja johtamista tarvitaan missäkin tilanteessa ja osataan hyödyntää sitä.

#### 7. Yksilön suoritusta tuetaan

Tiimi on aidosti kiinnostunut kehittämään yksilöidensä toimintaa ja kehittymistä ja apua tarjotaan tarvittaessa.

(Salminen. 2013. 31–32.)

Yhteisen päämäärän asettaminen tulisi tapahtua yhteistyössä työsuorittajien kanssa. Tavoitteen tulisi olla selkeä ja siitä tulee käydä ilmi, mitkä ovat konkreettiset stepit tavoitteen saavuttamiseksi, sekä tiimi, että yksilötasolla. Mikä on palkinto tai mitä tiimi saavuttaa kun tiimi on päässyt tavoitteeseen? (Kooser. 2016.)

Huipputiimin edellytys on luottamus. Luottamuksen rakentaminen on helpommin sanottu kuin tehty. Jos tiimillä on johtohahmo, olisi hänen hyvä tehdä aloite tiimin luottamuksen rakentamisessa. Näyttää omalla esimerkillään, että luottaa tiiminjäseniin. Avoin ilmapiiri ja kommunikointi ovat avaintekijöitä luottamuksen rakentamisessa. Tiimin vetäjä voi kehittää tätä aktivoimalla tiimin jäseniä kysymällä kysymyksiä tai kysymällä esimerkiksi tiimin jäsenen motivaatiotekijöistä. On tärkeää, että tiimi tapaa kasvotusten säännöllisesti ja kommunikoi keskenään. Kasvotusten tutustuu toisiin paremmin ja luottamus kasvaa. Se on myös hyvää aikaa selvittää tiimin yhteisiä haasteita tai muita työhön liittyviä ongelmia. (Mind Tools. n.d.)

Tiimihenkeä voisi ajatella toisin sanoen tiimin tai organisaation kulttuurina. Organisaation kulttuurin määrittäminen on usein vaikeaa koska vastauksia on yhtä paljon kuin on vastaajiakin. Organisaatiokulttuurin määrittäminen antaa työkaluja esimerkiksi siihen, miten ongelmia ratkaistaan, miten työssä kannustetaan ja miten työilmapiiriä



parannetaan. Kulttuuri on käyttäytymistä. Työpaikan kulttuuri on sitä, miten asiat on totuttu hoitamaan. Se on tavallaan kuin yhteiset pelisäännöt. Kulttuuri kertoo miten asiat töissä hoidetaan ja millaisella asenteella. (Harvard Business Review. 2015.)

### 3.3 Työntekijän vastuu ja itsensä motivointi

Ongelma on siinä, että ihmiset luulevat, että tulee joku toinen joka selvittää heidän kaikki ongelmansa. Näin ei kuitenkaan ole. Mikäli joku toinen tulee ja selvittää ongelmat, keksitään jostain uusia. Kyse ei ole ongelmista tai siitä onko niitä vai ei. Kyse on siitä, miten ongelmiin suhtaudutaan. Onko yksilö ongelma- vai ratkaisukeskeinen. Ongelma on asenteessa. Ongelma on siinä, että kuvitellaan, että joku toinen tulee ja vie ongelmasi pois. Jotkut ihmiset etsivät elämästään vikoja, aivan kuin siitä maksettaisiin heille. Tämä tekee heidät vain onnettomiksi. Ihmetellään kun kaikki ympärillä oleva on ärsyttävää eikä huomata katsoa peiliin. Ongelma olet sinä itse. Ratkaisu olet sinä itse. (Zig Ziglar. 2008.)

Menestyksen ja työviihtyvyyden kannalta yksi vaikuttava tekijä on asenne. Asenne on tapa suhtautua asioihin. Hyvä puoli on siinä, että asenteeseen voi vaikuttaa. Asenne ei toimi yksin vaan siihen vaikuttaa vahvasti myös sisäinen motivaatio ja halu. Motivaatio ja halu johtavat innostuneisuuteen, luovuuteen ja sitoutuneisuuteen. Nämä kaikki vaikuttavat työssä jaksamiseen. Arvostelevalle ja negatiivisella asenteella on tapana tarttua ja se leviää helposti työpaikalla ja kotona ja tämä taas vaikuttaa jaksamiseen ja tuloksen tekemiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen. Työssä tai vapaa-ajalla turhauttavan tilanteen sattuessa ihmisellä on kaksi vaihtoehtoa toimia, joko arvostaa tai arvostella. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hakeeko ihminen virheitä vai onnistumisia. Kun tilannetta käsitellään arvostavasti, huomataan että takaiskut ovat vain tilapäisiä tapahtumia, joihin voi löytää ratkaisun ja mennä eteenpäin. (Järvinen. 2014.)

Asenteen lisäksi tarvitaan motivaatiota. Usein kuulee kysyttävän kuinka motivoitunut ihminen on. Puhutaan motiivin määrästä tai laadusta muttei siitä, mikä motivoi. Mitkä ovat ne tekijät, joilla ihmiset motivoituvat. Työelämässä esimerkiksi rahan ajatellaan olevan motivaattori tekemään työtä vaikka oikeasti se on vain keino kontrolloida ihmisiä. Itsestään ohjautuvuusteorian mukaan ihmisen motivointiin vaikuttavat kolme tekijää, jotka mainittiin aiemmin luvussa 1.2. (Ed Deci on Inside Quest. 2015.)

Professori Reiss, on kehittänyt tieteellisen testimenettelyn ”Reiss Profile”, jonka avulla voidaan tutkia yksilön onnellisuuden perustarpeita. Hän kehitti profiilin 90-luvulla ollessaan pitkään sairaalassa. Hän tarkkaili häntä hoitaneita hoitajia, jotka selvästi nauttivat työstään. Hän alkoi miettiä, että mikä saa ihmisen motivoitumaan työstään. Reiss alkoi tutkia vastauksia ja päästyään sairaalasta jatkoi laajemmin yksilön motivaatiotekijöiden tutkimista. Jatketuana tutkimusta hän selvitti, että ihmisillä on 16 erilaista motivaation ja onnellisuuden lähdeä (englanniksi basic deires), jotka ohjaavat toimintaamme. Alla olevassa taulukossa on esitelty kaikki 16 eri onnellisuuden perustarvetta. Reissin mukaan ihmiset ovat yksilöitä ja siitä syystä, kaikkia ei motivoi samat asiat elämässä. Testin avulla voidaan löytää itsensä tai muiden motivoinnin lähteitä.

(Explorable. n.d.)

<b>Valta</b> (Vaikutus, menestys, saavutukset)	<b>Riippumattomuus</b> (Vapaus, Itsemääräämisoikeus)	<b>Uteliaisuus</b> (Tieto, totuus)	<b>Hyväksyntä</b> (Positiivinen omakuva)
<b>Järjestys</b> (Pysyvyys, organisointi)	<b>Säästäminen</b> (Omistaminen, kerääminen)	<b>Kunnia</b> (Lojaalisuus, moraali)	<b>Idealismi</b> (Sosiaalinen oikeudenmukaisuus)
<b>Sosiaaliset kontaktit</b> (Ystävyys, toverit)	<b>Perhe</b> (Lapsista huolehtiminen)	<b>Status</b> (Arvovalta, varallisuus)	<b>Kosto</b> (Agressiivisuus, kilpailu)
<b>Esteettisyys</b> (Kauneus, taide)	<b>Syöminen</b> (Ruoka, ruoanlaitto)	<b>Ruumiillinen aktiivisuus</b> (Urheilu, liikunta)	<b>Rauhallisuus</b> (Pysyvyys, turvallisuus)

Kuvio 1: 16 eri sisäistä motivaationlähdettä

Lähde: RMP-profiili paljastaa motiivit. 2015.

## 4 CASE X

Case X on suuryrityksen yksikkö, jossa työ on asiakaspalvelua suurimmalta osalta. Muita työnkuvia ovat perinteiset toimistotyöt. Suurimmaksi osaksi työpäivästä, työntekijät ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa tavalla tai toisella (esimerkiksi puhelimitse tai verkossa).

Syyskuussa 2016, tämän opinnäytetyön myötä, julkaistiin organisaation yksikölle työjurpiintumiskysely. Kyselyllä haettiin rehellisiä ja aitoja vastauksia siihen, mikä syö työntekijän motiivia. Kyselyllä etsittiin sokeita kohtia systeemissä, joilla tarkoitetaan sellaisia asioita, jotka saattavat olla pimennossa esimiehiltä ja johdolta. Tällaiset asiat vaikuttavat työhön sitoutumiseen sekä työn kannattavuuteen. Tarkoituksena oli etsiä keinoja työntekijän suorituskyvyn parantamiseen sekä erityisesti selvittää keinoja työntekijöiden työmotivaatioon.

Kyselyssä johdateltiin vastaajaa ensin miettimään syitä omaan leipääntymiseen. Tämän jälkeen vastaajalta tiedusteltiin, millaiset asiat hän kokee tärkeänä elämässä ja työssä. Kolmannen kysymyksen tarkoitus oli saada vastaaja miettimään, että onko hänellä jo olemassa olevia keinoja itsensä motivointiin. Viimeisessä kysymyksessä haluttiin kuulla työntekijältä itseltään, minkälaisia muutoksia toivoisi työelämässään tapahtuva.

Kaikki kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, jolloin vastaajalla oli mahdollisuus kertoa omin sanoin, mikä aiheuttaa leipääntymistä sekä millaisia toiveita hänellä on työnsä suhteen. Vastausten avulla pystyttiin kartoittamaan onko yrityksellä selkeitä ongelmakohtia ja missä on parantamisen varaa. Kyselyyn vastasi noin puolet 136:sta työntekijästä. Ottaen huomioon, että kyseessä oli avoimet kysymykset, on vastausprosentti melko hyvä.

Kyselyn analysoinnissa käytettiin avainsanoja, joita esiintyi vastauksissa. Näiden avainsanojen mukaan vastaukset jaoteltiin erilaisiin vastausryhmiin. Vastausten vertailussa on käytetty pylvästaulukointia, joista näkee vastausten suhteen muihin vastauksiin. Sekä nähdään, mitkä asiat vaikuttavat eniten työhön leipääntymiseen ja mitkä vähiten.

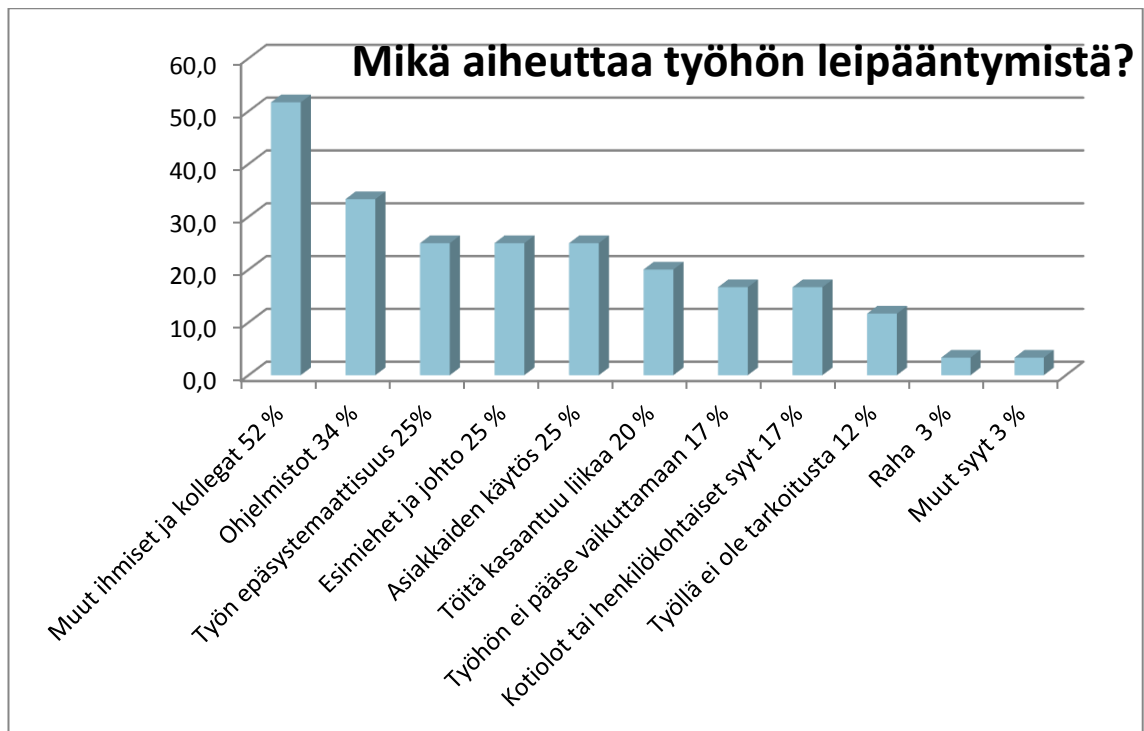
#### 4.1 Mikä aiheuttaa työhön leipääntymistä?

Case X:lle tehty työjurpiintumiskyselyssä ensimmäinen kysymys kuului näin:

”Kun oikein kunnolla ottaa päähän, siis niin valtavasti, että otsalohkossa jyskyttää, niin mikä sen aiheuttaa? Listaa alle asioita, jotka omassa elämässä tai työssä ottavat kunnolla päähän, kun sattuu olemaan yksi sellaisista päivistä:”

Vastauksista nousi selkeästi esiin muutama teema. Ohjelmistot, jotka eivät toimi syövät työflowta. Monessa vastauksessa kerrottiin, kuinka turhauttavaa on kun kollegat eivät hoida omia työtehtäviään ja nämä kasaantuvat muiden hoidettavaksi. Pohdittavan arvoista on se, että johtuuko tämä siitä, että vältellään ylimääräisen työn tekemistä puolin jos toisin? Vai yksinkertaisesti siitä syystä, että on jäänyt epäselväksi kenelle työn loppuunsaattaminen kuuluu. Voisiko ratkaisuksi miettiä luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiiriä. Työympäristö, missä näistä asioista voisi puhua kollegoidensa kanssa. Eikä vuodesta toiseen kasvattaa turhautumista sisällään. Asiakaspalvelutilanteissa, vastaajia harmitti se, että asiakkaat voivat olla usein vihamielisiä eivätkä halua ymmärtää perusteluita mitä heille annetaan. Sekä se, että asiakkaat kyseenalaistavat palvelijan ammattitaitoa. Pohdittavan arvoista on se, onko asiakaspalvelun tarkoitus olla informaation välittämistä vai toisen osapuolen eli asiakkaan tunteiden huomioimista? Muissa ihmisissä ja kollegoissa selkeästi ärsytystä aiheuttaa se, että ihmiset ovat välinpitämättömiä tai tunne siitä, että kollegat välttelevät työntekemistä, jolloin itselle tulee enemmän töitä hoidettavaksi. Ohjelmistojen toimimattomuus turhauttaa toiseksi eniten. Usean vastaajan mukaan, töitä kasaantuu liikaa kun hommia ei pysty hoitamaan kunnolla epäkäytännöllisten ohjelmistojen takia. Asiakaspalvelutilanne pitkittyy koska ohjelmistojen käyttämiseen kuluu liikaa aikaa. Työ ei ole systemaattista koska ohjelmistot eivät tue sujuvaa asiakaspalvelua. Kyselyyn vastaajista vain muutama oli maininnut asioista, jotka ärsyttävät vapaa-ajalla. Tällaiset asiat vastaajien mukaan voivat olla esimerkiksi ihmiset välinpitämättömyys, perheasiat tai kiire ja väsymys. Näistäkin vastaajista vain muutama kertoi sen vaikuttavan työssä jaksamiseen. Vastauksesta eivät olleet tarpeeksi kattavia vastaamaan kysymykseen työn ja vapaa-ajan vaikutuksesta toisiinsa.

Kyselyn vastauksien jakauman näkee seuraavasta taulukosta.



TAULUKKO 1: Työjurpiintumiskyselyn ensimmäisen kysymyksen vastausten jakauma

#### 4.2 Mikä on yksilölle tärkeää työssä ja elämässä?

Case X:lle tehty työjurpiintumiskyselyssä toinen kysymys kuului näin:

”Hyvä! Ongelma(t) tunnistettu. Seuraava kysymys on, mitkä asiat koet elämässäsi sekä työssäsi tärkeänä? Perustele vielä miksi:”

Vastauksista selvästi esiin nousevia teemoja olivat perheen ja ystävien merkitys. Toiseksi suurin teema oli työhön vaikuttamisen mahdollisuus. Työpaikan ilmapiiri ja työkaverit muodostivat ison osan vastauksista. Vastausten mukaan työhön sitoudutaan enemmän jos työ tuntuu merkitykselliseltä, tarpeeksi haastavalta ja työssä on etenemis- mahdollisuuksia. Suurin osa vastaajista koki tärkeäksi sen, että työhön ja työn tekemiseen pitää pystyä vaikuttamaan eikä tehdä vain liukuhihnatyötä. Tärkeäksi koettiin myös se, että pystyy olemaan avoin ja rehellinen toisille, joka parantaa työilmapiiriä. Kyselyn vastauksien jakauman näkee seuraavasta taulukosta.



TAULUKKO 2: Työjurpiintumiskyselyn toisen kysymyksen vastausten jakauma

Muutama nosto vastauksista, mitä tähän kysymykseen vastattiin:

”Perhe, ystävät ja työkaverit. Heidän tukensa on tärkeää ja sen avulla jaksaa paremmin. Jos välillä loppuu itsellä usko, niin läheiset piristävät.”

”Työn haasteellisuus sekä mahdollisuus edetä urallasi. Saman "liukuhihna" työn tekemiseen tuntuu pian ja kaipaamaan haasteita elämään.”

”Elämässä terveys, hyvinvointi ja jaksaminen. Kun ne on kunnossa niin töissä jaksaa mitä vain! Työssä tärkeää on mahdollisuus kehittyä ja mennä eteenpäin.”

”Elämässä tärkeää on että ylipäänsä on töitä ja perustarpeet saa tyydytettyä. Työssä tärkeää on työkaverit ja hyvä työilmapiiri, sekä oma panostus asiakaskontakteihin, koska niistä saa parhaimmillaan energiaa ja hyvää mieltä loppupäiväksi (jos siis tuntuu, että sekä minulle, että asiakkaalle jäi hyvä fiilis puhelusta, ollaan yhdessä naurettu vaikka jollekin asialle).”

”- Vaihteleva työ, näin työnteko ei käy tylsäksi ja itseä pääsee haastamaan ja kehittämään jatkuvasti

- Hyvä työilmapiiri ja mukavat työkaverit auttavat jaksamaan töissä

- Ymmärtävä esimies, joka kuuntelee ja on valmis toimimaan muuttaakseen asioita, joihin työntekijät ovat tyytymättömiä

- Perustelut! Inhottaviakin asioita ja muutoksia ymmärtää paremmin ja niihin on helpompi suhtautua, kun muutosten takana vaikuttavat asiat kerrotaan.”

”Elämässäni on tärkeintä, että lapseni voivat hyvin ja ovat onnellisia. Tämä edellyttää, etten ole stressaantunut työtilanteistani. Stressiä voi tulla esim. siitä, että tunnen, etten ole haluamassani työssä tai siitä ettei etenemis- /muutosmahdollisuuksia ole. Eli toivon, että saan työelämässä, ja muutenkin elämässä, tehdä asioita, joista pidän ja tekemisellä on suunta.”

#### **4.3 Millaisia motivointikeinoja työntekijöillä on?**

Case X:lle tehty työjurpiintumiskyselyssä kolmas kysymys kuului näin:

”Päivä pitää jotenkin saada pulkkaan. Millaisin keinoin saat itsesi motivoitua jatkamaan töitä jurppimisesta huolimatta työssä sekä vapaa-ajalla?”

Ajatukset tavoitteissa antoivat työntekijöille voimaa jaksaa huonojenkin aikojen yli. Tavoitteet saattoivat olla joko työhön liittyviä tai vapaa-ajan tavoitteita kuten ulkomaanmatkat. Useat vastaajat kokivat, että tunteet piti purkaa ulos saadakseen kiinni taas hyvästä draivista. Motivointikeinoina suurimmat tekijät ovat toiset ihmiset, jotka voivat olla läheisiä vapaa-ajalla tai työkaverit. Myös oman asenteen koettiin olevan suuri tekijä siinä, miten saa itsensä motivoitua työnteekemiseen. Tavoitteiden asettaminen auttoi antamaan syvyyttä omalle työlle ja sen tekemiselle. Ajatukset ”mitä tästä hyötyy, kun saavutan tavoitteeni?”- oli iso osa vastaajien asenteeseen liittyvistä vastauksista. Pitää kyetä näkemään hyöty omasta työstään. Tähän vaikuttavia tekijöitä saattoi olla esimerkiksi ammattilypeys, etenemismahdollisuudet kun osoittaa olevansa hyvä tai palkasta osan pistäminen sivuun jotain isoa hankintaa tai ulkomaanmatkaa varten.

Kyselyn vastauksien jakauman näkee seuraavasta taulukosta.



TAULUKKO 3: Työjurpiintumiskyselyn kolmannen kysymyksen vastausten jakauma

Muutama vastaus esimerkkinä vastauksista:

”Keskityn tavoitteeseen, lopetan vatuloinnin/miettimisen ja käyn toimeen. Kerron työkavereille jos ketuttaa ja miksi ketuttaa.”

”Määritän tavoitteen: teen tuon ja tuon, en muuta, sitten lähdän kotiin. Kannattaa lähteä kotiin sen sijaan, että jää esim. puimaan jurppimisen lähteitä työkavereiden kanssa. Vapaa-ajallakin koitan päästä eteenpäin niin, että teen sopimuksen itseni kanssa: nyt joustan/luovun tästä ja teen tämän, ja niin pääsen eteenpäin.”

”Asetan pienempiä tavoitteita päivä, viikko ja kuukausitasolla. Niiden saavuttaminen tuntuu hyvältä.”

”Keskityn tekemiseen ja koitan sivuuttaa omat tunteet. Pidän tauon ja juttelen hetken työkaverille. Vapaa-ajalla saakin joskus ketuttaa ja sillon menen peiton alle ja ryven hetken itsesäälissä kunnes tajuan että asiat on oikeesti hiton hyvin.”

”Asetan itselleni tavoitteita joita kohti haluan mennä, jotka motivoivat. Pienet palkinnot kuten leffailta tai kahvilla käynti ystävän kanssa pitkän päivän jälkeen auttavat.”



”Viikonlopun ja vapaa-ajan odotus, ystävien näkeminen, tulevat tapahtumat, liikunta, hyvä työilmapiiri”

#### **4.4 Kolme toivetta koskien työtä?**

Case X:lle tehty työjurpiintumiskyselyssä neljäs eli viimeinen kysymys kuului näin:

”Viimeinen kysymys, maanantaiaamuna saavut työpisteellesi ja huomaat, että työpöydällesi on ilmestynyt taikalamppu. Hierot lamppua ja sisältä tulee esiin lampun henki. Hän antaa sinulle 3 toivetta koskien työtäsi. Mitkä ovat sinun kolme toivettasi?”

Suurimman vastausprosentin sai selkeästi työnsujuvuus, jolla viitattiin työkuultuurin. Eli siihen, miten yhteisistä pelisäännöistä on sovittu ja millainen työilmapiiri työpaikalla on, sekä mitä normaaliin työpäivään kuuluu. Vastauksissa käsiteltiin työnsystemaattisuutta ja fiilistä työpaikalla. Erittäin mielenkiintoista oli myös huomata, että tässä vastauksessa raha sai toiseksi suurimman roolin vaikka muissa kysymyksissä se on esittänyt selkeästi vähemmistöä. Pohdittavan arvoista onkin se, onko rahan toivominen helppo vastaus tähän kysymykseen. Toimivat työjärjestelmät saivat myös suuren osan vastauksista. Ratkaisuehdotuksena tähän voisi toimia esimerkiksi se, että työntekijöiltä tiedusteltaisiin ongelmakohtia ja kysyttäisiin ratkaisuehdotuksia heiltä, sillä he ovat eksperttejä omassa työssään. Mitkä ovat pullonkauloja systeemissä tai palveluprosessissa ja mitä niille voisi tehdä?

Kyselyn vastauksien jakauman näkee seuraavasta taulukosta.



TAULUKKO 4: Työjurpiintumiskyselyn neljännen kysymyksen vastausten jakauma

Alla muutama nosto vastauksista, mitä tähän kysymykseen vastattiin:

”1: Työn ilman soittopyyntöjä joiden asian soittopyynnön lähettäjä olisi voinut hoitaa jos hänellä vain olisi ollut pokkaa. 2: Järjestelmät jotka eivät kellota/kaadu jos yritän käyttää enemmän kuin 2 ohjelmaa yhtä aikaa. 3: että joku joskus kiittäisi hyvin tehdyistä töistä, eikä vain arvostelisi jos jokin menee vihkoon.”

”Vapaus toteuttaa omaa vastuualuetta ilman ulkopuolista ohjausta, oikeus vastustaa aikasyöppöjä (esim. turhat palaverit), lisää vaikutusmahdollisuuksia.”

”Anna minulle riittävästi haasteita, että voin kehittyä jatkuvasti. Anna palautetta, että osaan korjata virheitäni. Anna tiimiläisteni onnistua ja loistaa.”

”Työn tempo muuttuu - saisi joskus tehtyä kaikki keskeneräiset hommat pois ja pöydän tyhjäksi, parempi liksa, ainakin tunti liikuntaa viikossa sisältyisi työaikaan”

”- Negatiivisen ilmapiirin poistaminen työpaikalta - Esimies, joka olisi enemmän läsnä ja osaisi motivoida paremmin - Parempi palkka”

”Hiljainen työtila, rento työilmapiiri ja oikeanlainen palautekulttuuri.”

”Toimivat järjestelmät, automaattiraportointi ja näin enemmän aikaa olla läsnä tiimiläisille.”

## 5 KEINOJA TYÖSSÄ VIIHTYMISEEN

Työyhteisövalmentaja, Jari Saarenpää toteaa Helsingin Sanomien haastattelussa, että kadonneen motivaation löytämiseksi ensimmäinen askel on havahtuminen. Saarenpään mukaan moni ihminen ei välttämättä havahdu pahoinvointiinsa vaan pitää sitä normaalina nykytyöelämän olotilana. Seuraava askel on päästä oikean tiedon äärelle lisätäkseen omaa ymmärrystään itsestään työntekijänä. Saarenpään mukaan itsensä kehittämisessä ei ole oikotietä onneen, vaan ratkaisuna on löytää oma ajattelutyylinsä ja rakentaa elämäänsä luontaisten taipumustensa varaan. Saarenpää kertoo haastattelussa professori Adam Grantin tutkimuksesta, jossa onnettomampia olivat ihmiset, jotka tavoittelevat onnea väkisin vääristä paikoista. Sisäisen motivaation lähteet eivät löydy ulkoisista tekijöistä, kuten hienoista autoista tai upeasta tittelistä. Näitä tärkeämmäksi hän listaa sellaiset asiat kuten paremmat ihmissuhteet, muiden auttaminen ja itsensä toteuttaminen sisäisten motivaatiokeinojen avulla. Nämä keinot tekevät ihmisestä aidolla tavalla onnellisia. (Helsingin Sanomat. 2016.)

Oman ajattelutapansa kehittämisen lisäksi työssä viihtymiseen vaikuttaa myös ulkoiset tekijät kuten työkaverit ja esimiehet. Tärkeää on se, millaisten ihmisten kanssa on tekemisissä. Työpaikalla tulisi työntekijöiden, että esimiesten muistaa, että niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan. Ensimmäisessä luvussa kerrottiin, että organisaatio on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki ja siksi jokainen henkilö vaikuttaa työympäristöön. Yksilön tulisi kiinnittää huomiota siihen, millaisen energian tuo työpaikalle. Jos halutaan avoimuutta, pitäisi esimerkiksi kertoa jokin asia seuraavassa palaverissa mikä on risonut tai kysyä, onko muilla ollut samaa ongelmaa. Ehdottoman tärkeää on muistaa olla ratkaisukeskeinen. Ongelmaa ei saa vatvoa liikaa. Ongelma pitää tunnistaa ja sen jälkeen yhdessä pohtia siihen ratkaisuja. Yhtä tärkeää on kiinnittää huomiota siihen millaisella tyyllillä välittää viestin työkavereille. Onnistuneen dialogin merkki on se, että osalliset tuntevat yhteyden toisiinsa. Tärkeä asia on myös kuunnella toista arvostavasti. Puhuja huomaa kuuntelijan mikroilmeet ja tämän jos häntä ei kiinnosta (kännykän räplääminen voi olla yksi tapa näyttää epäkunnioitusta). (Kohlrieser. 2014. 6.)

Ihmisten kanssa kommunikointi ei aina ole yksiselitteistä. Ongelmia lähestyttäessä ratkaisukeskeisesti, on hyvä muistaa blamestorming vs. brainstorming. On surullista, kuinka usein työpaikoilla itsensä kehittämisen sijaan ja vastuunottamisen sijaan, keskitytään tekemään tulkintoja muiden tekemisistä. Ihmisillä on kyky löytää vaikka minkälaisia

selityksiä tai diagnooseja sille, miksi joku toinen toimi näin tai noin, koska ”minä en ainakaan olisi hommaa noin hoitanut, älytöntä”. Tämä ikävä kyllä ei paranna tilannetta. Puhumattakaan siitä, että diagnoosi tilanteelle on täysin kuvitteellinen. Usein käy myös niin, että se diagnoosi minkä tilanteelle annamme, määrää myös sen, millaisia ratkaisuja meille tulee mieleen. Esimerkiksi: pomosi on jääräpää eikä ota huomioon ideoitasi. Voit todeta, että onpa hän moukka tai narsisti eikä sellaiselle mahda mitään. Vertaa tilannetta, jossa esimiestä kutsuisi sosiaalisesti kömpelöksi. Millaisia ratkaisuehdotuksia tulee mieleen? Diagnoosi hämää luulemaan, että se on ratkaisu ongelmaan tai tilanteeseen. Selitysten etsimisen sijaan, tulisikin ymmärtää enemmän toista ihmistä vaikka kysymällä asiasta kuin vetämällä omia johtopäätöksiä.

(Furman & Rubanovitsch. 2014. 41-43.)

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ihmiset ovat erilaisia eikä se ole uusi uutinen. Tärkein oppi on se, että kuuntelee toista ihmistä ymmärtääkseen häntä, eikä vastatakseen hänelle sekä asettaa oman mielentilansa ratkaisukeskeiseksi. Suurin osa ongelmien ratkaisusta alkaa dialogilla. Aina se ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista. Dialogin rehellisyyteen vaikuttaa paljon työpaikan kulttuuri. Ehdottoman tärkeää on jatkuvasti rakentaa luottamuksen ja avoimuuden kulttuuria sekä osallistuttaa siihen koko henkilöstö.

Opinnäytetyön aihe on tunteita herättävä ja haasteena oli kirjoittaa tunnepitoisesta asiasta teoreettisesti. Hyviä lähteitä löytyy paljon ja aiheeseen voisi syventyä enemmänkin. Kuitenkin Case X:n tutkimusta purkaessa ja lähteitä lukiessa vastaus työhön leipääntymiseen ei ole pelkästään oman tietoisuuden kasvattamisessa. Ei riitä, että lukee ja tutkii hienoja tutkimuksia tai tarinoita menestyneistä yrityksistä. Jokaisella organisaatiolla on omat yksilönsä ja oma persoonansa. Se mikä toimii Applella, ei välttämättä toimi IBM:llä. Ryhtyessäni tutkimaan tätä aihetta, toivoin löytäväni ratkaisun ongelmaan ja omalla tavalla löysinkin.

Vastaus on asenne. Tästä aiheesta on lukuisia tutkimuksia ja kirjoja olemassa, joka näkyy osassa lähteissäkin. Vastaus ei ole tämä opinnäytetyö. Tämä opinnäytetyö toimii suunnannäyttäjänä ja samanlaisena mielenavaajana kuin muutkin tekstit aiheesta.

Ratkaisu ei tule vain lukemalla vaan toiminnalla. Siksi tämä opinnäytetyö toimii pohjana työvitutus-brändille. Brändille, jolla on vain yksi missio. Iskeä työhön leipääntymistä vastaan ja aktivoida suomalaiset näkemään vaivaa oman tyytyväisyytensä eteen.

Tärkeää on tutkia ja kehittää omaa ajattelutaitoa, etenkin jos on esimies. Pitää kuunnella sydämellä. Kuunnella herkästi ja välittää. Haluta muutosta parempaan. Paljon kuulee puhetta rahasta ja budjeteista mutta mikä on pitkällä tähtäimellä oikeasti kannattavaa? Mikäli et ole esimies vaan työntekijä, pitäisi miettiä omaa asennettaan. Minkälaisen fiiliksen tuo töihin? Jos jokin asia ei oikeasti ole hyvin, niin on myös sinun vastuusi tehdä asialle jotain tai ainakin tuoda se esille esimerkiksi seuraavassa viikkopalaverissa.

Pienet asiat ovat isoja asioita. Paremman työfiiliksen ja työmotivaation kasvattaminen lähtee pienistä asioista esimerkiksi puhumisesta ja dialogista. Kysy, mitä voisimme tehdä tänään paremmin. Tätäkin kysymystä tärkeämpää on se, että sen kysyy oikeilta hen-

kilöiltä. Jos esimiehenä ihmettelet, miksi työntekijät eivät lähde mukaan rakentamaan parempaa kulttuuria, kysy heiltä mikä on syynä ja paneudu tähän syyhyn. Ehkä huomaamatta tulee luotua parempaa ja avoimempaa kulttuuria siinä samalla. Joskus ratkaisut löytyvät yllättävistäkin paikoista, joten korvat höröllä.

Muista kaksi asiaa:

Niin metsä vastaa, kuin sinne huudetaan ja onni suosii rohkeaa.

## LÄHTEET

Ahlroth. & Havunen. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. 1. painos. Helsinki: Talentum

BBC News. 2012. Life at Google. Inside Google's lair - How google employees work. Video. Katsottu: 9.10.2016

<https://www.youtube.com/watch?v=PA54HWLZ2e4>

Business Dictionary. n.d. Organizational structure. Luettu: 9.10.2016. Verkkosivu. <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-structure.html>

Charisma on command. 2016. Steve Jobs Leadership Skills Breakdown - How To Motivate People. Video. Katsottu: 9.10.2016

<https://www.youtube.com/watch?v=dVLERJ5IdrA>

Dion. 2014. Projects and operations in project-based organizations. 19.2.2014. Verkkosivu. Luettu: 9.10.2016.

<https://www.project-aria.ca/2014/02/19/project-based-organization/>

Ed Deci on Inside Quest. 2015. Renowned Psychologist on How to Generate Intrinsic Motivation. Video. Katsottu: 20.9.2016

<https://www.youtube.com/watch?v=I9tnaYQpHAW>

Eräsalo. 2011. Palvelu ammattina. 1. painos. Vantaa: Restamark, Vantaa

Explorable. n.d. 16 Basic Desires Theory. Verkkosivu. Luettu: 12.10.2016.

<https://explorable.com/16-basic-desires-theory>

Furman & Rubanovitsch. 2014. Valmennetaan onnistumaan. Nyt. 1.painos. Saarijärvi: OY Imperial Sales AB. Saarijärvi.

Harvard Business Review. 2015. What Is Organizational Culture? And Why Should We Care? Verkkosivu. Luettu: 9.10.2016

<https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>

Heikkilä. 2009. Kasva, välitä ja valmenna. 1.painos. Helsinki: Gummerus.

Helsingin Sanomat. 2016. Työmotivaatio hukassa? Näin saat sen takaisin. Verkkootik- keli. Luettu: 12.10.2016

<http://www.hs.fi/ura/a1459387748572>

Järvinen. 2014. Oikea asenne työhön. Ekonomilehti. Verkkosivu. Luettu: 9.10.2016

<http://www.ekonomilehti.fi/oikea-asenne-tyohon/>

Karlöf. & Helin Lövingsson. 2006. Organisaation olemus. 1. painos. Helsinki: Edita

Knight. 2014. How to create a productive working environment - In a nutshell. Dr. Craig Knight. Video. Katsottu: 9.10.2016

<https://www.youtube.com/watch?v=IfapCq6Wu8s>

Kohlrieser. 2014. Johda Dialogia. 1.painos. Helsinki: Talentum.



Kooser. 2016. The Importance of Common Goals Between Staff & Management. Verkkosivu. Luettu: 1.10.2016  
<http://smallbusiness.chron.com/importance-common-goals-between-staff-management-2507.html>

Laitinen. 2014. Helsingin Sanomat. Valittaminen tarttuu työpaikalla. Verkkosivu. Luettu: 10.10.2016  
<http://www.hs.fi/ura/a1409287936573>

Markkinoinnin käsikirja yrittäjille. 2013. Yritystoiminnan tarkoitus on tuottaa arvoa. Verkkosivu. Luettu 10.10.2016  
<https://markkinoinninkasikirja.fi/2013/10/20/yritystoiminnan-tarkoitus/>

Martela. & Jarenko. 2015. Draivi. 1. painos. Helsinki: Talentum Pro.

Mind Tools. n.d. Building Trust Inside Your Team. Verkkosivu. Luettu: 29.9.2016  
<https://www.mindtools.com/pages/article/building-trust-team.htm>

Peter. 2015. Why work? A psychologist explains the deeper meaning of your daily grind. Verkkosivu. Luettu: 9.10.2016.  
<http://qz.com/498951/why-work-a-psychologist-explains-the-deeper-meaning-of-your-daily-grind/>

PNMSoft. 2016. What is a Workflow?. Verkkosivu. Luettu 10.10.2016  
<http://www.pnmsoft.com/resources/bpm-tutorial/workflow-tutorial/>

Positive Psychology Program. 2014. What is Self-Determination Theory? (+PDF). Verkkosivu. Luettu 9.10.2016  
<https://positivepsychologyprogram.com/self-determination-theory/#motivation>

Reference. 2016. Why do people need jobs. Verkkosivu. Luettu: 9.10.2016  
<https://www.reference.com/world-view/people-need-jobs-b49954cda1bdf7d2>

RMP-profiili paljastaa motiivit. 2015. Rita Trötschkes. Yle. Verkkosivu. Luettu: 23.9.2016  
<http://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/01/27/rmp-profiili-paljastaa-motiivit>

Robbins. 2013. How to Motivate Your Staff. James Robbins. Julkaistu 21.12.2013. Youtube-video. Katsottu 9.10.2016  
<https://www.youtube.com/watch?v=OZPUrlcC3U0>

Salminen. 2013. Onnistu Tiimityössä. 1. painos. Helsinki: Multiprint Oy.

Schwartz. 2015. The Way We Think about Work Is Broken. TED Talks. Video. Katsottu: 9.10.2016  
[https://www.youtube.com/watch?v=3B\\_1itqCKHo](https://www.youtube.com/watch?v=3B_1itqCKHo)

Self-determination theory Organization. 2016. Verkkosivu. Luettu 10.10.2016.  
<http://selfdeterminationtheory.org>

Sinek. 2014. Why good leaders make you feel safe. Simon Sinek. TED Talks. Video. Katsottu: 9.10.2016.

<https://www.youtube.com/watch?v=lmyZMtPVodo>

Tampereen yliopisto – Työelämän tutkimuskeskus. Järvensivu, Kervinen & Syrjä. Esi-  
miehen työhyvinvointi. pdf. Luettu: 9.10.2016  
[http://www.uta.fi/yky/tutkimus/wrc/index/Verkkoversio\\_esimiehenty%C3%B6hyvinvointi\\_w  
eb.pdf](http://www.uta.fi/yky/tutkimus/wrc/index/Verkkoversio_esimiehenty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf)

Zig Ziglar. 2008. Attitude Makes All The Difference. Video. Katsottu 8.10.2016  
<https://www.youtube.com/watch?v=cRMogDrHnMQ>

## LIITTEET

### Liite 1. Työhön jurpiintumiskysely

KYSYMYKSET

VASTAUKSET

61

## Työjurpiintumiskysely

Vastausten avulla tutkitaan työ- sekä vapaa-ajan jurpiintumisen syitä. Vastaaminen on täysin anonyymia.

Kun oikein kunnolla ottaa päähän, siis niin valtavasti, että otsalohkossa jyskyttää, niin mikä sen aiheuttaa? Listaa alle asioita, jotka omassa elämässä tai työssä ottavat kunnolla päähän, kun sattuu olemaan yksi sellaisista päivistä:

Pitkä vastausteksti

Hyvä! Ongelma(t) tunnistettu. Seuraava kysymys on, mitkä asiat koet elämässäsi sekä työssäsi tärkeänä? Perustele vielä miksi.

Pitkä vastausteksti

Päivä pitää jotenkin saada pulkkaan. Millaisin keinoin saat itsesi motivoitua jatkamaan töitä jurppimisesta huolimatta työssä sekä vapaa-ajalla?

Pitkä vastausteksti

Viimeinen kysymys, maanantaiaamuna saavut työpisteellesi ja huomaat, että työpöydällesi on ilmestynyt taikalamppu. Hierot lamppua ja sisältä tulee esiin lampun henki. Hän antaa sinulle 3 toivetta koskien työtäsi. Mitkä ovat sinun kolme toivettasi?

Pitkä vastausteksti

